

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**PLANO DE NEGÓCIO: Mult's life**

GABRIELLA ALBUQUERQUE FRANÇA

João Pessoa

Maio 2018

GABRIELLA ALBUQUERQUE FRANÇA

**PLANO DE NEGÓCIOS: Mult's life**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Msc. Suelle Cariele de Souza e Silva

João Pessoa

Maio 2018

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

<p>F814p Franca, Gabriella Albuquerque. Plano de negócios: Mult's life / Gabriella Albuquerque Franca. - João Pessoa, 2018. 0 f. : il. Orientação: Suelle Cariele de Souza Silva. Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA. 1. Plano de negócios, saúde, policlínica. I. Silva, Suelle Cariele de Souza. II. Título. UFPB/CCSA</p>
--

Gerada pelo Catalogar – Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/  
UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:**

**Trabalho:**

**Área da pesquisa:**

**Data de aprovação:**

## **Banca Examinadora**

---

Orientador  
Professora Suelle Cariele de Souza e Silva, Mestra

---

Membro 1  
Professor Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por toda a ajuda. A minha orientadora por ser tão dedicada, me fazer melhorar, ter paciência e acreditar em mim. A minha mãe por suas palavras de incentivo, ao meu pai por me dar forças e me fazer continuar, sem nunca desistir, e a minha irmã que esteve sempre ao meu lado.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>Sumário executivo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.</b>	<b>Resumo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.</b>	<b>Dados dos Empreendedores .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.</b>	<b>Missão da Empresa .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4.</b>	<b>Setores de Atividade .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.</b>	<b>Forma Jurídica .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6.</b>	<b>Enquadramento Tributário.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.</b>	<b>Capital Social .....</b>	<b>9</b>
<b>1.8.</b>	<b>Fonte de Recursos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>Análise de Mercado .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.</b>	<b>Estudo dos Clientes .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.</b>	<b>Estudo dos concorrentes .....</b>	<b>12</b>
<b>3.</b>	<b>Plano de <i>Marketing</i> .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.</b>	<b>Produtos e Serviços .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.</b>	<b>Preço .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4.</b>	<b>Estrutura de Comercialização.....</b>	<b>15</b>
<b>3.5.</b>	<b>Localização do negócio.....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>Plano Operacional .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.</b>	<b>Leiaute .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.</b>	<b>Capacidade instalada .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3.</b>	<b>Processos operacionais .....</b>	<b>16</b>
<b>4.4.</b>	<b>Necessidade de Pessoal.....</b>	<b>23</b>
<b>5.</b>	<b>Plano Financeiro.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1.</b>	<b>Investimentos fixos .....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.</b>	<b>Estoque Inicial .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.</b>	<b>Caixa Mínimo .....</b>	<b>26</b>
<b>5.4.</b>	<b>Investimentos Pré-Operacionais .....</b>	<b>28</b>
<b>5.5.</b>	<b>Investimento Total.....</b>	<b>28</b>
<b>5.6.</b>	<b>Faturamento Mensal .....</b>	<b>28</b>
<b>5.7.</b>	<b>Custo de Comercialização .....</b>	<b>30</b>

<b>5.8.</b>	<b>Custos de Mão de Obra .....</b>	<b>30</b>
<b>5.9.</b>	<b>Custo com Depreciação.....</b>	<b>30</b>
<b>5.10.</b>	<b>Custos Fixos Operacionais.....</b>	<b>31</b>
<b>5.11.</b>	<b>Demonstrativo de Resultados .....</b>	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b>Indicadores de viabilidade .....</b>	<b>33</b>
<b>6.1</b>	<b>Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>33</b>
<b>6.2</b>	<b>Lucratividade .....</b>	<b>33</b>
<b>6.3</b>	<b>Rentabilidade .....</b>	<b>34</b>
<b>6.4</b>	<b>Prazo de Retorno do Investimento.....</b>	<b>34</b>
<b>7.</b>	<b>Construção de cenário .....</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>Avaliação Estratégica.....</b>	<b>35</b>
<b>8.1.</b>	<b>Análise da Matriz F.O.F.A .....</b>	<b>35</b>
<b>9.</b>	<b>Decisão Gerencial .....</b>	<b>36</b>

## 1. Sumário executivo

### 1.1. Resumo

O Mult'slife chega à capital paraibana para mudar o jeito de receber um paciente na cidade de João Pessoa. Em nossa policlínica, baseado no modelo de gestão administrativa da saúde, o nosso paciente é verdadeiramente acolhido, podendo disfrutar da gestão de seu atendimento, fazendo amizades, interagindo com nossos colaboradores e demais pacientes.

O cuidado de pacientes é algo tem tido um grande gap, lacuna nos atendimentos de saúde do País, a falta de acompanhamento, comunicação, transparência, continuidade do tratamento, eficiência de saber qual é o próximo passo e como fazer isso de forma mais rápida sem grande burocracia. A Mult'slife vem inovar em uma gestão de atendimento preventivo, levando conhecimento e ajudando a cada paciente a se cuidar de forma que proporcione isso através de uma acessibilidade a realização de consultas. Só aqui ele terá a oportunidade de vivenciar nossa história, nossos hábitos, conhecer pessoas novas e ser cuidado da melhor forma.

Além de se mostrar um negócio bastante promissor, segue alguns principais indicadores financeiros da Mult's life no Quadro 1:

**Quadro 1 – Indicadores financeiros**

<b>Indicadores</b>	<b>Ano 1</b>
Ponto de Equilíbrio	R\$ 243.409,47
Lucratividade	37,00 %
Rentabilidade	46,00 %
Prazo de retorno do investimento	2,7 anos

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

### 1.2. Dados dos Empreendedores

Os dados da empreendedora constam no Quadro 2.

**Quadro 2 – Dados dos Empreendedores**

<b>Nome:</b>	Gabriella Albuquerque França
<b>Endereço:</b>	Rua Francisca Gonçalves Abrantes
<b>Cidade:</b>	João Pessoa
<b>Estado:</b>	Paraíba

<b>Perfil:</b>
Graduanda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba
<b>Atribuições:</b>
Gerência das áreas administrativa e financeira

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)



### **1.3.Missão da Empresa**

Oferecer aos paraibanos um atendimento a baixo custo e criar vínculos estreitos com nossos clientes, em um ambiente dinâmico e descontraído

### **1.4.Setores de Atividade**

☐ Agropecuária

☐ Comércio

☐ Indústria

☒ Serviços

### **1.5. Forma Jurídica**

☐ Empresário Individual

☒ Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI

☐ Microempreendedor Individual – MEI

☐ Sociedade Limitada

☐ Outros:

### **1.6. Enquadramento Tributário**

#### **Âmbito federal**

Regime Simples

☒ Sim

☐ Não

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

PIS – Contribuição para os Programas de Integração Social

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados (apenas para indústria)

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS - Imposto sobre Serviços

### **1.7.Capital Social**

O capital social é de participação total da proprietária, como apresenta o Quadro 3.

**Quadro 3 – Capital Social**

<b>Nº</b>	<b>Sócio</b>	<b>Participação (%)</b>
1	Gabriella Albuquerque França	100,00
<b>Total</b>		<b>100,00</b>

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

### **1.8.Fonte de Recursos**

A abertura dessa empresa contará com recursos próprios da proprietária.

## **2. Análise de Mercado**

### **2.1. Estudo dos Clientes**

#### **Público-Alvo**

Pessoas que desejam cuidar da sua saúde à um custo baixo.

#### **Comportamento dos Clientes**

Realizam o diagnóstico ou fazem um tratamento contínuo até a concretização de um resultado, adquirindo bem-estar e saúde, a um baixo custo

#### **Área de Abrangência**

Se concentram em sua maioria na capital paraibana.

## 2.2. Estudo dos concorrentes

Os principais concorrentes analisados foram a policlínica Celta, Amip e da Amiga, foram apresentadas a qualidade, o preço, condições de pagamento, localização, atendimento e serviços aos clientes como apresenta o Quadro 4.

**Quadro 4 – Estudo dos concorrentes**

<b>Empresa</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Condições de Pagamento</b>	<b>Localização</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Serviços aos clientes</b>
Policlínica Celta	Possui uma boa qualidade no que diz a respeito do ambiente, localização, estrutura	Bom	À vista	R. Arquiteto Hermenegildo Di Lascio, 348 - Tambauzinho, João Pessoa - PB, 58042-140	Quanto ao atendimento é bom para uma policlínica, porém deixa a desejar quanto ao horário marcado e acompanhamento do paciente, ficando voltado muito ao atendimento do médico	Possui muitos serviços, além de possuir exames, porém não possui fisioterapia, terapia ocupacional e psicopedagogia
Policlínica Amip	Boa qualidade	Bom, não possui convênios	À vista ou cartão	No centro, Av. Tabajaras, 792 - Centro, João Pessoa - PB, 58013-270	Atendimento regular, devido ao objetivo do fluxo, supre urgências, porém nos atendimentos não existe muito detalhes sobre o diagnóstico	Possui muitos serviços, porém deixa a desejar por não ter fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiologia e psicopedagogia, tendo como maior parte do seu corpo formada por médicos
Policlínica da Amiga	Possui uma boa estrutura, atendimento bom, porém apresenta um portfólio terceirizado em alguns serviços	Acessível	À vista, não aceita convênios	No centro. Av. Pres. Getúlio Vargas, 153 - Centro, João Pessoa - PB, 58013-240	Possui uma fila de espera, e não existe organização do fluxo de pessoas	Serviços bons além de possuir muitos equipamentos para realizar exames

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

## **Conclusões**

Em geral os concorrentes da Mult'slife são bons de maneira geral, porém não possuem os diferenciais apresentado pela policlínica, como atendimento marcado, gerência administrativa e acompanhamento do paciente, atendimento personalizado, ambiente integrativo, diagnóstico detalhado e preciso, feito por vários profissionais em interação.

### 3. Plano de *Marketing*

#### 3.1. Produtos e Serviços

Os serviços da Mut'slife são referentes ao ramo de saúde, no qual oferecemos serviços de atendimento de saúde (Quadro 5).

Nossos atendimentos possuem como característica um custo baixo, horário marcado e integração da sala de espera em um ambiente agradável e confortável. A qualidade é garantida no atendimento pelos profissionais de saúde que são especialistas. Um dos nossos benefícios é a rapidez, já que possuímos horário marcado, isso é uma característica rara nas policlínicas.

**Quadro 5 – Produtos e Serviços**

Nº	Produtos / Serviços
1	Consulta médica Ortopedista
2	Psicologia
3	Nutrição
4	Fisioterapia
5	Terapia ocupacional
6	Psicopedagogia
7	Fonoaudiologia
8	Consulta médica Cardiologista
9	Consulta médica Pediatra
10	Consulta médica Dermatologista
11	Consulta médica Psiquiatra

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

#### 3.2. Preço

O preço dos nossos serviços varia de acordo com a especialidade, a consulta médica custa 200 reais, psicologia custa 120 reais, já a fisioterapia, a fonoaudiologia, nutrição e terapia ocupacional custa cada uma 55 reais. Nosso valor é ideal para nosso modelo de negócio, pois conseguimos manter esse preço por conta da maneira com que trabalhamos e atendemos nossos clientes que buscam preços baixos e um lugar agradável.

#### 3.3. Estratégias Promocionais

Sabendo que a principal fonte de procura por atendimento ocorre virtualmente, focaremos no *marketing* digital. É de extrema importância a utilização das redes sociais para se comunicar com nossos clientes, já que muitas pessoas procuram, primeiramente na internet, um bom local

para serem atendidas. Para tanto, investiremos nos meios virtuais para promover a empresa, mantendo a *feed* do *instagram* sempre atualizada para nossos clientes saberem das nossas atividades; interagindo com possíveis clientes através das redes sociais quando estes curtirem ou comentarem algo sobre a Policlínica; oferecendo informações sobre a Policlínica no site oficial; oferecendo dados relevantes quanto a preços e localização no site; manter o site sempre atualizado e promovendo nossas atividades; divulgar a policlínica em revistas especializadas da área de circulação em João Pessoa, bem como em Jornais de grande circulação local. Ademais, para fidelizar nossos clientes, como é proibido pelo conselho fazer promoção de preço na área de saúde para atrair clientes, faremos um desconto para aqueles que desejam retornar ao serviço com constância.

### 3.4.Estrutura de Comercialização

A Mult's life conta com uma equipe administrativa composta por: 1 (um) gerente, 2 (duas) recepcionistas, 1 (um) Estagiário financeiro, 1 (um) assessor contábil – empresa terceirizada, 1 (um) Auxiliar de *Marketing*, 1 (um) serviços gerais – sendo esse terceirizado.

Os profissionais de saúde terão carteira assinada, já os médicos terão relação com a empresa de pessoa jurídica para pessoa jurídica, já que será através de contratos com dois CNPJ, portanto para ser um profissional de saúde médico na Mult's life é necessário possuir um CNPJ.

O horário de funcionamento ocorrerá de 8 horas a 17 horas de segunda-feira à sexta-feira.

### 3.5.Localização do negócio

O negócio é localizado no Centro (Quadro 6), bairro de bastante fluxo de pessoas público-alvo desta empresa.

**Quadro 6 – Localização do negócio**

<b>Endereço:</b>	Avenida Coremas
<b>Bairro:</b>	Centro
<b>Cidade:</b>	João Pessoa
<b>Estado:</b>	Paraíba
<b>Fone 1:</b>	(83) 9877-3223
<b>Fone 1:</b>	( ) -
<b>Fax:</b>	( ) -

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

### Considerações sobre o ponto (localização), que justifiquem sua escolha:

Por ser um local central na grande capital paraibana, oferece alto fluxo de pessoas, principalmente do nosso público alvo que são pessoas com classes C e D.

## **4. Plano Operacional**

### **4.1. Leiaute**

Haverá 43 consultórios.

### **4.2.Capacidade instalada**

#### **Qual a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?**

Nosso profissional de saúde trabalhará de segunda a sexta de 8 horas até 17 horas, com intervalo para o almoço de 1 hora, ou seja, terá um turno de trabalho diário de 8 horas. Sendo por dia uma capacidade de 14 atendimentos, a capacidade mensal de 294 atendimentos por profissional. Temos 7 especialidades, sendo que para cada 5 especialistas, ou seja: 5 Médicos, 5 Fisioterapeutas, 5 Psicólogos, 5 Nutricionistas, 5 Terapeutas Ocupacional, 5 Fonoaudiólogos e 5 Psicopedagogos. Sendo 1470 pacientes a cada especialidade contendo 5 profissionais.

### **4.3.Processos operacionais**

Gerente

Quantidade de gerentes:

- 1 (um) gerente

Salário do Gerente:

- R\$ 3.500,00

Descrição de tarefas:

O Gerente tem que gerenciar e promover os serviços da Mult's life; coordenar as áreas operacionais. Sendo este capacitado para administrar os recursos humanos e financeiros em sua rotina administrativa.

Atividades do cargo:

- Definir políticas de atendimento aos clientes e controlar qualidade de serviços;
- Supervisionar serviços de reservas e supervisionar serviços de recepção;
- Supervisionar o financeiro;
- Inspecionar a apresentação pessoal dos colaboradores;
- Tratar de sugestões e reclamações dos pacientes;



- Medir a satisfação dos clientes;
- Supervisionar a equipe terceirizada de limpeza;
- Montar pacotes promocionais de clientes fidelizados e definir políticas de divulgação;
- Representar a empresa em eventos sociais;
- Definir padrões de serviço e elaborar relatórios profissionais;
- Controlar documentação e avaliar relatórios de desempenho;
- Decidir sobre admissão, demissão e promoção de funcionários;
- Definir benefícios do funcionário e avaliar a necessidade de treinamento;
- Viabilizar treinamento e monitorar treinamento dos funcionários;
- Aprovar escalas de serviço, férias e treinamento;
- Promover reuniões de equipe;
- Elaborar financeiro e elaborar fluxo de caixa;
- Alocar recursos, acompanhar aplicações financeiras e propor investimentos;
- Examinar currículos e coordenar as entrevistas.

#### Habilidades exigidas:

1. Curso profissionalizante ou curso superior da área administrativa ou administração de hospitais;
2. Curso avançado de informática;
3. Curso de gestão financeira;

#### Competência pessoal

- Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal;
- Demonstrar senso de organização;
- Saber liderar;
- Saber motivar e trabalhar em equipe;
- Administrar conflitos e tomar decisões.

#### Recursos de trabalho

- Material de escritório
- Computador e celular
- Internet

- Calculadora

#### Recepcionista

##### Quantidade de Recepcionistas:

- 2 (duas) recepcionistas

##### Salário de Recepcionista:

- R\$ 1.250,00

##### Descrição de tarefas:

A recepcionista deve recepcionar e prestar serviços de apoio ao nosso paciente, averiguando as necessidades de tal e organizando as informações relevantes que o cliente precisar. Além disso é de responsabilidade do recepcionista conferir documentos e cadastrar os pacientes na Mult's life, observando sempre as normas internas do ambiente ao cliente.

##### Atividades do cargo:

- Cadastrar os pacientes e interagir com os mesmos;
- Consultar agenda disponíveis e conferir documentação com identificação dos clientes;
- Controlar entrada e saída dos clientes;
- Organizar materiais de trabalho;
- Fazer relatórios de fluxo de pacientes;
- Providenciar e agendar reservas;
- Participar de reuniões;
- Pedir forma de garantia de pagamento;
- Fornecer informativos e regulamentos internos ao cliente;
- Auxiliar pacientes com informações sobre o portfólio;
- Transferir os clientes para sua área de atendimento ou mostrar a área de integração;
- Atualizar entrada e saída de caixa;
- Receber pagamentos, emitir notas fiscais e recibos;
- Solicitar a avaliação de desempenho;
- Encerrar a conta no sistema.

##### Habilidades exigidas:

1. Ensino médio completo ou ensino médio completo a completar;

2. Curso básico de capacitação em atendimento ao cliente;
3. Experiência profissional de no mínimo 1 (um) ano;
4. Curso básico de informática;

Competência pessoal:

- Demonstrar conhecimento em informática
- Ser paciente
- Ser educado
- Demonstrar organização
- Demonstrar capacidade de solucionar as necessidades dos clientes
- Ser interativo
- Agir com bom senso

Recursos de trabalho

- Computador
- Folhas para anotações e rascunhos
- Internet
- Régua e calculadora
- Máquina de cartão
- Chaves
- Tesoura
- Marca texto
- Portfólio
- Arquivos
- Cartão de visita
- Fita adesiva
- Dicionário
- Impressora
- Calendários
- Armários
- Lista telefônica

## Estagiário Financeiro

### Descrição de tarefa:

O estagiário financeiro tem como função organizar os documentos, efetuar uma classificação contábil e auxiliar o gerente na área financeira da Policlínica.

### Quantidade de Estagiário (s) de financeiro:

- 1 (um) estagiário financeiro

### Salário de Estagiário Financeiro:

- R\$ 600,00

### Atividades do cargo:

- Controlar a entrada e saída de documentos financeiros
- Reunir dados e documentos para atender as fiscalizações e auditorias
- Classificar documentos segundo o plano de contas
- Registrar dados em planilhas
- Digitar e arquivar dados e informações
- Verificar o valor da depreciação de bens
- Efetuar lançamentos contábeis
- Levantar informações relacionadas a custos
- Contabilizar valores referentes a folha de pagamento
- Apurar valores dos impostos
- Verificar a consistência das contas
- Elaborar balancete das contas
- Elaborar relatórios de finanças
- Emitir nota fiscal
- Emitir faturas e duplicatas
- Acompanhar a legislação

### Habilidades exigidas:

1. Nível médio completo;
2. Curso técnico da área financeira;
3. Ensino superior a completar;
4. Não há necessidade de experiência no mercado;
5. Curso de informática.

### Competências pessoais:

- Saber desenvolver raciocínio lógico;
- Saber utilizar recursos de informática;
- Demonstrar conhecimentos específicos da área financeira;
- Demonstrar habilidade em cálculos.

Recursos do trabalho:

- *Softwares* de contabilidade
- Planilhas e base de dados
- Computadores
- Internet
- Pastas de arquivo
- Materiais de escritório
- Calculadora científica
- Telefone

Auxiliar de *Marketing*

Descrição de tarefa:

O auxiliar de *marketing* tem como finalidade elaborar planos estratégicos da área de comercialização do serviço, implementar e acompanhar atividades da área de marketing, além de ser responsável por fazer a manutenção do site da empresa.

Quantidade de Auxiliar de Marketing:

- 1 (um) estagiário de *marketing*

Salário de Auxiliar de *Marketing*:

- R\$ 1.700,00

Atividades do cargo:

- Estabelecer políticas e procedimentos da comunicação;
- Estabelecer política comercial;
- Pesquisar e analisar tendências de mercado;
- Planejar ações para promoção da imagem da Policlínica;
- Planejar campanhas publicitárias e de vendas;
- Relacionar-se com a mídia;
- Recomendar patrocínios;
- Criar ações de fidelização de clientes;

- Elaborar relatórios;
- Promover a marca da empresa;
- Efetuar a manutenção do site.

Habilidades exigidas:

1. Ensino médio completo;
2. Ensino superior a completar;
3. Curso de informática avançado;
4. Não há necessidade de experiência de mercado.

Competências pessoais:

- Demonstrar capacidade de promover e negociar;
- Demonstrar capacidade de abstração;
- Demonstrar capacidade de raciocínio analítico;
- Demonstrar capacidade de síntese;
- Agir com empatia;
- Ser comunicativo;
- Ser criativo.

Recursos do trabalho:

- Telefone
- Internet
- Material impresso e publicitário para consulta
- Material de escritório
- *Notebook*
- Programas de informática voltados para *marketing*.

Serviços de limpeza

O serviço de limpeza é terceirizado, por conta disso não entra na descrição de cargo.

1. Assessor Contábil

O assessor contábil é terceirizado, por conta disso não entra na descrição de cargo da Policlínica.

Quantidade de assessor contábil:

- 1 (um) assessor contábil

#### 4.4.Necessidade de Pessoal

A equipe administrativa conta com pessoas de qualificação, para tanto foi-se estabelecida competência para cada cargo/função no Quadro 7.

**Quadro 7 – Necessidade de Pessoal**

Nº	Cargo/Função	Qualificações necessárias
1	Gerente	Formação em Administração. Experiência na gestão de empresas e de todos os seus setores, principalmente a financeira. Realizar o controle financeiro e administrativo. Liderar a equipe os mantendo motivado.
2	Recepcionista	Ensino médio completo. Conhecimento em informática (Internet, agenda, nuvem, e-mail, <i>Excel</i> , <i>Word</i> ). Experiência em recepção e atendimento aos pacientes presencialmente e por telefone, agendamento, cobranças, planilha de fluxo de caixa, organização de salas.
3	Estagiário em Finanças	Estudante de Administração ou Ciências Contábeis. Conhecimento em informática (internet, agenda, nuvem, <i>e-mail</i> , <i>Excel</i> , <i>Word</i> ). Experiência em contas a pagar, negociação com fornecedores, fluxo de caixa, conciliação bancária, gestão de relacionamento com escritório de contabilidade, elaboração e acompanhamento de relatórios, baixas bancárias e demais rotinas pertinentes ao setor financeiro
4	Auxiliar de <i>Marketing</i>	Superior em andamento em Publicidade e Propaganda ou Marketing ou áreas afins. Experiência em mídias <i>online</i> e <i>off-line</i> . Experiência em análise de dados e elaboração de relatórios de vendas. Planejamento de produção de conteúdo institucionais e monitoramento dos canais de comunicação <i>online</i> , bem como gerenciar as redes sociais e <i>e-mail</i> .
5	Equipe de limpeza (terceirizado)	Ensino fundamental completo. Experiência no serviço de faxina
6	Assessoria Contábil (terceirizado)	Escritório de contabilidade

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

## 5. Plano Financeiro

### 5.1. Investimentos Fixos

#### A. Imóveis

O empreendimento será alugado, portanto sem investimento em imóveis (Quadro 8).

**Quadro 8 – Imóveis**

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
<b>R\$ 0,00</b>				

Fonte: Elaboração própria, (2018)

#### B. Máquinas

As máquinas utilizadas pela empresa são apresentadas no Quadro 9.

**Quadro 9 – Máquinas**

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	TV Led	1	R\$ 486,45	R\$ 486,45
2	Cafeteira elétrica	1	R\$ 49,90	R\$ 49,90
3	Bebedouro	1	R\$ 116,35	R\$ 116,35
4	Roteador Wi-fi	1	R\$ 75,00	R\$ 75,00
<b>R\$ 727,70</b>				

Fonte: Elaboração própria, (2018)

#### C. Equipamentos

Os equipamentos utilizados pela empresa são apresentados no Quadro 10.

**Quadro 10 – Equipamentos**

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
<b>R\$ 0,00</b>				

Fonte: Elaboração própria, (2018)

#### D. Móveis e Utensílios

Os Móveis e Utensílios utilizados pela empresa são apresentados no Quadro 11.

**Quadro 11 – Móveis e Utensílios**

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Mesa de escritório magazine Luiza	1	R\$ 211,89	R\$ 211,89
2	Cadeira Gold Diretor executivo americanas	1	R\$ 229,00	R\$ 229,00
3	Armário multiuso casas Bahia	2	R\$ 229,00	R\$ 458,00
4	Projeto banheiro	3	R\$ 3.797,00	R\$ 11.391,00
5	Kit banheiro	3	R\$ 399,00	R\$ 1.197,00
6	Lixeira	4	R\$ 11,99	R\$ 47,96
7	Sofá	3	R\$ 250,99	R\$ 752,97
8	Tapete 50x70cm	1	R\$ 29,90	R\$ 29,90



Continuação				
9	Mesa e 4 Cadeiras	2	R\$ 279,90	R\$ 559,80
10	Jogo de 6 copos	2	R\$ 39,99	R\$ 79,98
11	Cadeiras recepção	30	R\$ 156,00	R\$ 4.680,00
12	Projeto do consultório	43	R\$ 5.300,00	R\$ 227.900,00
13	Balcão Recepção luxo equipando	1	R\$ 795,00	R\$ 795,00
14	Material de Escritório	2	R\$ 120,00	R\$ 240,00
15	Cadeira de Escritório americanas	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
				<b>R\$ 248.972,50</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## E. Veículos

Não há veículos próprios da empresa (Quadro 12).

Quadro 12 – Veículos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
<b>R\$ 0,00</b>				

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## F. Computadores

Haverá computadores na recepção e para uso administrativo (Quadro 13).

Quadro 13 – Computadores

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador All in one positivo	2	R\$ 1.494,71	R\$ 2.989,42
2	Pacote Windows 10 Pro	2	R\$ 479,00	R\$ 958,00
3	Impressora Multifuncional HP loja	2	R\$ 799,00	R\$ 1.598,00
<b>R\$ 5.545,42</b>				

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS

O total de investimentos fixos é a soma de todos os investimentos fixos (Quadro 14).

Quadro 14 – Investimentos Fixos

<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 255.245,62</b>
<b>(A+B+C+D+E+F):</b>	

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.2. Estoque Inicial

A empresa contará com um estoque pequeno de produtos, Quadro 15, como canetas, caixa de luva para os profissionais e detergente para alguma limpeza extra, porém não haverá necessidade de estoque de produtos, a compra de material é direta pelo fornecedor quando for necessário.

**Quadro 15 – Estoque Inicial**

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Caneta BIC	100	R\$ 5,50	R\$ 550,00
2	Caixa de Luva	5	R\$ 10,00	R\$ 50,00
3	Detergente	2	R\$ 2,13	R\$ 4,26
<b>TOTAL (A)</b>				<b>R\$ 604,26</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.3. Caixa Mínimo

1º Passo: Contas a receber – Cálculo do Prazo Médio de Vendas (Quadro 16).

**Quadro 16 – Contas a receber**

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
À vista	20,00	0	0,00
prazo1	45,00	30	13,50
prazo2	30,00	60	18,00
prazo3	5,00	90	4,50
<b>Prazo médio total</b>			<b>36</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

2º Passo: Fornecedores – Cálculo do Prazo Médio de Compras (Quadro 17).

**Quadro 17 – Fornecedores**

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
à vista	50,00	0	0,00
à prazo	50,00	30	15,00
<b>Prazo médio total</b>			<b>15</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

3º Passo: Estoque – Cálculo de Necessidade Média de Estoque (Quadro 18).

**Quadro 18 – Necessidade Média de Estoque**

<b>Necessidade média de estoque</b>	
Número de dias	1

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

4º Passo: Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias (Quadro 19).

**Quadro 19 – Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias**

<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	<b>Número de dias</b>
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	36
2. Estoques – necessidade média de estoques	1
Subtotal Recursos fora do caixa	37
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	15
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	22

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

Caixa Mínimo (Quadro 20).

**Quadro 20 – Caixa Mínimo**

1. Custo fixo mensal	R\$ 124.887,30
2. Custo variável mensal	R\$ 425.889,00
3. Custo total da empresa	R\$ 550.776,00
4. Custo total diário	R\$ 18.359,20
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	22
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 403.902,40

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

Capital de Giro (Resumo) (Quadro 21).

**Quadro 21 – Capital de Giro**

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
A – Estoque Inicial	R\$ 604,26
B – Caixa Mínimo	R\$ 403.902,40
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 404.506,66

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

## 5.4. Investimentos Pré-Operacionais

Neste tópico, serão listados os investimentos necessários para que o empreendimento fique em condições de abrir suas portas e começar a funcionar (Quadro 22).

**Quadro 22 – Investimentos Pré-Operacionais**

Descrição	Valor
Obras Cíveis e/ou Reformas	R\$ 30.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 1.000,00
Outras Despesas	R\$ 8.000,00
Despesas de Legalização	R\$ 4.062,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 43.062,00</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.5. Investimento Total

O investimento total provém das estimativas de valores necessários para os investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais. A soma destes valores representa o total a ser investido no negócio (Quadro 23).

**Quadro 23 – Investimentos Total**

Descrição dos investimentos	Valor R\$ 702.814,28
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 255.245,62
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ 404.506,66
Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3	R\$ 43.062,00
<b>TOTAL (1 + 2 + 3)</b>	<b>R\$ 702.814,28</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.6. Faturamento Mensal

O Quadro 24 apresenta o faturamento de mensal.

**Quadro 24 – Faturamento Mensal**

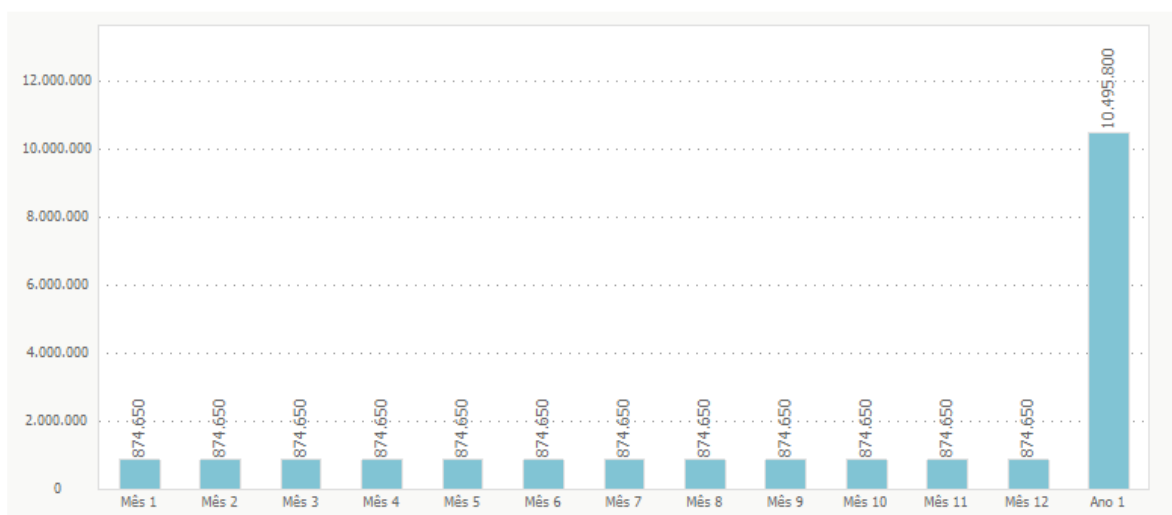
Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Consulta Médica Ortopedista	294	R\$ 200,00	R\$ 58.800,00
2	Psicologia	1470	R\$ 120,00	R\$ 176.400,00
3	Nutrição	1470	R\$ 55,00	R\$ 80.850,00
4	Fisioterapia	1470	R\$ 55,00	R\$ 80.850,00

Continuação				
5	Terapia ocupacional	1470	R\$ 55,00	R\$ 80.850,00
6	Psicopedagogia	1470	R\$ 55,00	R\$ 80.850,00
7	Fonoaudiologia	1470	R\$ 55,00	R\$ 80.850,00
8	Consulta Médica Cardiologia	294	R\$ 200,00	R\$ 58.800,00
9	Consulta Médica Pediatria	294	R\$ 200,00	R\$ 58.800,00
10	Consulta Médica Dermatologista	294	R\$ 200,00	R\$ 58.800,00
11	Consulta Médica Psiquiatra	294	R\$ 200,00	R\$ 58.800,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 874.650,00</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

A Figura 1 e o Quadro 25 apresentam uma projeção das receitas mensal.

**Figura 1 – Faturamento Mensal**



Fonte: Elaboração própria, (2018)

**Quadro 25 – Projeção das Receitas**

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 874.650,00
Mês 2	R\$ 874.650,00
Mês 3	R\$ 874.650,00
Mês 4	R\$ 874.650,00
Mês 5	R\$ 874.650,00
Mês 6	R\$ 874.650,00
Mês 7	R\$ 874.650,00
Mês 8	R\$ 874.650,00
Mês 9	R\$ 874.650,00
Mês 10	R\$ 874.650,00
Mês 11	R\$ 874.650,00
Mês 12	R\$ 874.650,00
<b>Ano 1</b>	<b>R\$ 10.495.800,00</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.7.Custo de Comercialização

Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e representa os gastos com impostos e demais custos que viabilizam a comercialização do serviço. (Quadro 26)

**Quadro 26 – Custo de Comercialização**

Descrição	%	Faturamento Estimado ao mês	Custo Total
<b>1. Impostos</b>			
SIMPLES	21	R\$ 874.650,00	<b>R\$ 183.676,50</b>
<b>2. Gastos com vendas</b>			
Publicidade	1	R\$ 874.650,00	R\$ 8.776,50
Taxa de administração do cartão de crédito	5	R\$ 699.720,00	R\$ 34.986,00
<b>Subtotal 2</b>			<b>43.762,50</b>
<b>3. Gasto com médico</b>	<b>40</b>	<b>R\$ 294.000,00</b>	<b>R\$ 117.600,00</b>
<b>4. Repasse para os profissionais de saúde</b>	<b>30</b>	<b>R\$ 404.250,00</b>	<b>R\$ 80.850,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 425.889,00</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.8.Custos de Mão de Obra

Os custos de mão de obra são apresentados no Quadro 27.

**Quadro 27 – Custos de Mão de Obra**

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal R\$	Encargos (%)	Salário Total mensal R\$
Auxiliar de Marketing	1	1.500	38,37	2.090,55
Estagiário em Finanças	1	700	0	700
Recepcionista	2	1.250	39,37	3.484,25
Gerente	1	3.500	39,37	4.877,95
Profissionais de saúde	30	2.300	39,37	96.165,30
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 107.318,05</b>

Fonte: Elaboração própria, (2018)

## 5.9.Custo com Depreciação

Existe custos com a depreciação das máquinas, equipamentos, móveis e computadores (Quadro 28).

**Quadro 28 – Custo com Depreciação**

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Máquinas e Equipamentos	R\$ 727,70	10	R\$ 72,77	R\$ 6,06
Móveis e utensílios	R\$ 248.972,50	10	R\$ 24.897,25	R\$ 2.074,77
Computadores	R\$ 5.545,42	5	R\$ 1.109,08	R\$ 92,42
Total			<b>26079,1</b>	<b>2173,25</b>

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

### 5.10. Custos Fixos Operacionais

Os custos fixos operacionais da empresa são apresentados no Quadro 29.

**Quadro 29 – Custos Fixos Operacionais**

Item	Descrição	Valor
01	Água	R\$ 300,00
02	Energia Elétrica	R\$ 1980,00
03	Telefone	R\$ 85,00
04	Internet	R\$ 85,00
05	Aluguel da maquineta	R\$ 79,00
06	Limpeza serviço terceirizado	R\$ 1.100,00
07	Salários + encargos	R\$ 107.318,05
08	Transporte	R\$ 300,00
09	Alimentação	R\$ 960,00
10	Material de Limpeza	R\$ 800,00
11	Material de Escritório	R\$ 300,00
12	Contador	R\$ 957,00
13	Pró-Labore	R\$ 2.000,00
14	Depreciação	R\$ 2.173,25
15	Manutenção dos Equipamentos	200,00
16	Aluguel	R\$ 6.000,00
17	Segurança Eletrônica	R\$ 250,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 124.887,30</b>

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

### 5.11. Demonstrativo de Resultados

Os resultados do negócio (considerando a capacidade total instalada) são apresentados no Quadro 30, verificando, a partir das estimativas realizadas, se ela possivelmente operará com lucro ou prejuízo.

**Quadro 30 – Demonstrativo de Resultados**

<b>Descrição</b>	<b>Valores Mensais em R\$</b>	<b>Valor Anual em R\$</b>
<b>RECEITA TOTAL (=)</b>	<b>874.650,00</b>	<b>10.495.800,00</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS (-)</b>	<b>425.889,00</b>	<b>5.110.668,00</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL (=)</b>	<b>448.761,00</b>	<b>5.385.132,00</b>
<b>CUSTOS FIXOS TOTAIS (-)</b>	<b>124.887,30</b>	<b>R\$ 1.498.647,60</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO (=)</b>	<b>323.873,70</b>	<b>3.886.484,40</b>

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)



## 6. Indicadores de viabilidade

### 6.1 Ponto de Equilíbrio

O indicador de ponto de equilíbrio irá dizer o quanto a empresa precisa vender (seja em volume ou em receita) para alcançar o “zero a zero” econômico, sem prejuízos, mas também sem gerar lucro. Como o próprio nome sugere: um equilíbrio financeiro.

O Ponto de Equilíbrio é atingido no momento onde o faturamento da empresa consegue igualar a soma de todas as despesas fixas e variáveis geradas pela sua operação. Assim, todos os produtos ou serviços vendidos após o alcance do ponto de equilíbrio irão contribuir positivamente para a geração de lucro para a empresa.

A partir deste indicador, podemos estimar o faturamento necessário para cobrir os custos operacionais do empreendimento.

$$\text{PE} = \frac{\text{CF}}{\text{IMC}} = \frac{124.887,30}{0,51} \quad \text{PE} = 243.409,47$$

$$\text{IMC} = \frac{\text{RT} - \text{CV}}{\text{RT}} = \frac{448.761}{874.650,00} \quad \text{IMC} = 0,51$$

Legenda: PE – Ponto de Equilíbrio = CF/IMC; CF – Custo Fixo; IMC – Índice da Margem de Contribuição = (RT-CV)/RT; RT- Receita Total; CV- Custo Variável.

### 6.2 Lucratividade

Este indicador mede o lucro líquido com relação às vendas. É indispensável sua utilização para inferir a competitividade da organização, sua saúde financeira, visto que, quanto maior for a sua lucratividade, melhor será o seu desempenho no processo de melhorias, desde a aquisição de novos equipamentos ao incentivo de treinamentos dos funcionários.

A partir deste indicador, importante por estar diretamente ligado a competitividade do negócio, estimaremos o lucro líquido.

$$\text{Lucratividade:} \quad \frac{\text{Lucro Líquido} * 100}{\text{Receita Total}} = \frac{323.873,70 * 100}{874.650,00} = 37,00\%$$

Indica uma lucratividade de 37% ao ano.

### 6.3 Rentabilidade

A rentabilidade determina a atratividade do negócio, visto que mensura o retorno do capital investido. A partir deste indicador de atratividade, é possível mensurar o retorno do capital investido. Sua fórmula é obtida através de unidades de tempo, e calculada por meio do lucro líquido e o investimento total.

$$\text{Rentabilidade: } \frac{\text{Lucro Líquido} * 100}{\text{Investimento Total}} = \frac{323.873,70 * 100}{702.814,28} = 46\% \text{aa}$$

Constata-se que o negócio é rentável, pois, a cada ano, os empreendedores podem recuperar 46% do total investido.

### 6.4 Prazo de Retorno do Investimento

Outro indicador de atratividade é o prazo de retorno do investimento, pois aponta o tempo necessário para que o valor investido seja recuperado. Sua formula é obtida através da divisão do investimento total pelo lucro líquido.

$$\text{PRI: } \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} = \frac{702.814,28}{323.873,70} = 2,17 \text{ anos}$$

Isto indica que o período de retorno do valor destinado a Mult's life será recuperado em um prazo de 2,7 anos.

## 7. Construção de cenário

No cenário otimista, obtém-se um lucro líquido que possibilita cobrir possíveis passagens pelos cenários pessimistas, além de permitir folga financeira para investir em oportunidades e melhorias.

<b>Receita (provável)</b>	Menos 10,00 % da capacidade total instalada	<b>Receita (pessimista)</b>	Menos 20,00 % da capacidade total instalada	<b>Receita (otimista): considerando capacidade total instalada</b>
---------------------------	--	-----------------------------	--	--

**Quadro 35 – Construção de cenário**

<b>Descrição</b>	<b>Cenário provável</b>		<b>Cenário pessimista</b>		<b>Cenário otimista</b>	
	<b>Valor</b>	<b>(%)</b>	<b>Valor</b>	<b>(%)</b>	<b>Valor</b>	<b>(%)</b>
1. Receita total com vendas	R\$ 787.185,00	100,00	R\$ 699.720,00	100,00	R\$ 874.650,00	100,00
2. Custos variáveis totais	R\$ 383.300,10	49,00	R\$ 340.711,20	49,00	R\$ 425.889,00	49,00
3. Margem de contribuição	R\$ 403.884,90	51,00	R\$ 359.008,80	51,00	R\$ 448.761,00	51,00
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 112.398,57	14,00	R\$ 99.909,84	14,00	R\$ 124.887,30	14,00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 291.486,33</b>	<b>37,00</b>	<b>R\$ 259.098,96</b>	<b>37,00</b>	<b>R\$ 323.873,70</b>	<b>37,00</b>

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

## 8. Avaliação Estratégica

### 8.1. Análise da Matriz F.O.F.A

O Quadro 36 indica as forças e fraquezas da empresa, e ameaças e oportunidades do mercado que podem influenciar a policlínica.

**Quadro 36 – Análise da Matriz F.O.F.A**

FORÇAS		OPORTUNIDADES
Pontos fortes	Preço competitivo; Sistema de satisfação NPS; Tempo de atendimento telefônico rápido; Profissionais qualificados; Atendimento especializado; Utilização de redes sociais; Horário marcado;	Muita mão de obra disponível no mercado; Muito mercado em potencial; Alta demanda; Pessoas trocam planos de saúde por atendimentos particulares; Lotação do SUS;
FRAQUEZAS		AMEAÇAS
Pontos fracos	Jornada de trabalho flexível demais; Alta rotatividade; Cultura de profissionais já presente no mercado; Status; Não realiza exames;	Concorrentes com marcas já consolidadas; Inflação pode elevar custos operacionais; Burocracia convênios de saúde; Modificação na política econômica; Avanços tecnológicos da concorrência

**Fonte:** Elaboração própria, (2018)

#### **Ações:**

- Para lidar com a jornada de trabalho x horário marcado: existindo um compromisso direto com o horário marcado pelo paciente.
- Alta rotatividade x atendimento especializado: apesar de existir uma alta rotatividade, apresenta profissionais qualificados para manter a qualidade dos atendimentos
- Status x preço competitivo: apesar de não se possuir grande status, terá preço competitivo que atrairá o público-alvo.

## **9. Decisão Gerencial**

Este plano teve como objetivo apresentar a viabilidade de implantação de uma Policlínica, analisando as variáveis e mensurando os riscos. Desse modo, podemos verificar que o projeto acima é uma ferramenta factível para a implantação de uma empresa no referido segmento, sendo observada a viabilidade do negócio. O mercado de Policlínicas é um segmento promissor,

assim, a Mul's life, nos próximos anos, estará em pleno funcionamento, com o intuito de trazer ao mercado de João Pessoa um novo conceito no serviço de saúde.